

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**SEDE QUITO**

**CARRERA:**

**PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:**

**PSICÓLOGA**

**TEMA:**

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA PARA  
MEJORAR LA SATISFACCIÓN Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES SUR  
OCCIDENTAL DEL IESS, EN EL PERIODO  
NOVIEMBRE 2017-JULIO 2018**

**AUTORA:**

**GABRIELA ALEXANDRA ASIMBAYA TOAPANTA**

**DOCENTE TUTOR:**


**GUILLERMO MARCELO PILLAJO SALCEDO**

**Quito, noviembre del 2018**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Yo Gabriela Alexandra Asimbaya Toapanta, con documento de identificación N° 171838811-7, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de grado/titulación intitulado: “ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES SUR OCCIDENTAL DEL IESE, EN EL PERIODO NOVIEMBRE 2017-JULIO 2018”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: Gabriela Asimbaya

Cédula: 171838811-7

Fecha: Quito, octubre 2018

## DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el proyecto de fin de carrera, ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES SUR OCCIDENTAL DEL IESS, EN EL PERIODO NOVIEMBRE 2017-JULIO 2018 realizado por Gabriela Alexandra Asimbaya Toapanta, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, octubre 2018



Guillermo Marcelo Pillajo Salcedo  
171031406-1



**INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL**  
**CENTRO DE ESPECIALIDADES SUR OCCIDENTAL**

Oficio Nro. IESS-CESO-2017-0147 -TH

Quito, 30 de marzo de 2018

Gino Eduardo Grondona Opazo  
Director de la Carrera de Psicología  
**UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA**

De mi consideración:

Por medio de la presente certifico que la Sra. Gabriela Alexandra Asimbaya Toapanta con C.I. 171838811-7, realiza sus pasantías desde el 01 de noviembre 2017 hasta el 30 de julio 2018 en el área de Talento Humano del Centro de Especialidades Sur Occidental, la Sra. Gabriela Asimbaya cuenta con la autorización para el uso y publicación de la información relacionada a la medición de clima organizacional en el área administrativa de esa dependencia. Esta información será utilizada exclusivamente para el desarrollo de su proyecto de Titulación en la carrera de Psicología mención Laboral y Organizacional en la Universidad Politécnica Salesiana

Con sentimiento de distinguida consideración.



ING. GABRIELA VAICEDO TOVAR  
**DIRECTORA ADMINISTRATIVA (E)**  
**CENTRO DE ESPECIALIDADES SUR OCCIDENTAL**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo primero a Dios quien con su infinito amor ha guiado mis pasos y hoy ha permitido que cumpla una de mis metas, a mi esposo Fernando y a mi hija Lucía por ser el pilar fundamental en mi vida, a mis padres Pedro y Rocío por la confianza, paciencia y amor que siempre me brindan, a mis hermanas Valeria y Sara por el sostén que son en mi vida, a mis suegros Isabel y Fidel por el apoyo me han brindado durante estos años.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer infinitamente a mi esposo y a mi hija por el apoyo incondicional, por siempre estar cuando los necesito y por ser la inspiración para concluir esta etapa de mi vida.

Doy las gracias a los maestros de la carrera de Psicología de la Universidad Politécnica Salesiana por ser parte de mi desarrollo académico y personal.

Agradezco al Centro de Especialidades Sur Occidental, a la ex Directora Dra. Paola Vergara y al actual Director Ing. Juan Manuel Chiriboga, así como a la Dra. Livia Camacho por la apertura para la realización de este proyecto, por haber compartido sus conocimientos y por la confianza depositada en mí.

A mi amigo del alma Mauricio que siempre estuvo para brindarme su apoyo cuando lo necesité.

Un especial agradecimiento a mi tutor Guillermo Pillajo quien con su paciencia y experiencia me ayudó en el desarrollo del proyecto.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
PLAN DE ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	3
1. Datos informativos del proyecto.....	3
1.1. Nombre del proyecto.....	3
1.2. Nombre de la institución .....	3
1.3. Tema que aborda la experiencia .....	3
1.4. Localización .....	4
2. Objetivo de la sistematización .....	5
3. Eje del estudio .....	5
4. Objeto del estudio .....	9
5. Metodología del estudio .....	10
6. Preguntas claves .....	13
6.1. De inicio.....	13
6.2. De interpretación.....	13
6.3. De cierre.....	13
7. Organización y procesamiento de la información .....	14
8. Análisis de la información .....	15
8.1. Resultado general de la medición .....	20
EXPERIENCIA DE LA SISTEMATIZACIÓN .....	23
1. Justificación .....	23
2. Caracterización de los beneficiarios .....	25
3. Interpretación.....	27
4. Principales logros del aprendizaje .....	32
CONCLUSIONES .....	36

RECOMENDACIONES .....	38
REFERENCIAS .....	39
ANEXOS.....	41



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Localización del centro donde se realizó el proyecto.....	4
Figura 2: Resultados de la dimensión autonomía-confianza.....	15
Figura 3: Resultados de la dimensión comunicación.....	16
Figura 4: Resultados de la dimensión estabilidad y bienestar.....	17
Figura 5: Resultados de la dimensión ética-integridad .....	17
Figura 6: Resultados de la dimensión innovación.....	18
Figura 7: Resultados de la dimensión liderazgo .....	19
Figura 8: Resultados de la dimensión sinergia del equipo de trabajo y colaboración.	19

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Escala de determinación del nivel de las dimensiones.....	20
Tabla 2 Resultados por dimensiones.....	20
Tabla 3 Composición del Área Administrativa.....	26

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de medición de clima laboral .....	41
Anexo 2. Matrices .....	44
Anexo 3. Cronograma .....	46
Anexo 4. Plan de Mejora.....	47

## **RESUMEN**

En el presente informe se muestra el estudio del clima organizacional y la propuesta para mejorar la satisfacción y el desempeño del personal administrativo del Centro de Especialidades Sur-Occidental (CESO) del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), en el período noviembre 2017- julio 2018. La reconstrucción del proyecto se sustenta en el enfoque histórico-dialéctico y en postulados teóricos sobre el ambiente interno en una organización. La representación de la información se realiza de acuerdo al procedimiento analítico-descriptivo que permite la evaluación e interpretación de las etapas y datos recopilados con la encuesta. La aplicación de estas técnicas permitió identificar que en el Área Administrativa existían problemas con el liderazgo, la innovación y la sinergia del equipo de trabajo. Ante esta situación se diseñó un plan de mejora, el cual se recomendó porque se trata de una institución pública normada por la Subdirección General cualquier modificación en su dinámica interna debe ser aprobada por las instancias superiores del ámbito público. Por lo tanto, en este informe se analiza la pertinencia de las acciones delimitadas, las reacciones de los colaboradores durante el proyecto de intervención, el aporte del proyecto a la organización, así como los logros de aprendizaje.

**Palabras claves:** plan de mejora, medición de clima laboral, ambiente interno de las organizaciones, sistematización

## **ABSTRACT**

The report study of the organizational climate and proposal for improving the satisfaction and performance of the administrative staff of the Centro de Especialidades Sur-Occidental (CESO) of the Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), in the period November 2017 - July 2018. The reconstruction of the project is based on the historical-dialectical approach and on theoretical postulates about the internal environment in an organization. The representation of the information is done according to the analytical-descriptive procedure that allows the evaluation and interpretation of the stages and data collected with the survey. The application of these techniques possible to identify that in the administrative area there was problems with leadership, innovation and the synergy of the work team. Given this situation, an improvement plan was designed, which was only recommended because it is a public institution regulated by the general sub-directorate. Therefore, this report analyzes the pertinence of the actions defined, the reactions of the collaborators during the intervention project, the contribution of the project to the organization, as well as the learning achievements.

**Keywords:** improvement plan, measurement of work climate, internal environment of organizations, systematization

## INTRODUCCIÓN

El impacto del ambiente interno en el éxito de las organizaciones no ha quedado olvidado en la investigación científica y de campo, ya que se ha identificado que la presencia de un determinado clima laboral genera las actuaciones de los miembros de las empresas y, por tanto, el cumplimiento de los objetivos y procesos laborales. Actualmente, constituye un aspecto esencial dentro de una organización, ya que, en gran medida, influye en el incremento o detrimento de la productividad, y la satisfacción de los colaboradores.

Cuando la innovación, la colaboración, la comunicación y las relaciones entre los subordinados y los jefes no es adecuada. Se generan percepciones negativas entre el talento humano que conllevan a insatisfacciones y a desempeños deficientes que impacta a todos los niveles. Por lo general, se afecta el compromiso y el sentido de pertenencia, lo cual contribuye a la generación de inconvenientes para el desarrollo eficaz de las funciones, para el logro de los objetivos propuestos.

Considerando el impacto del ambiente interno en el desempeño de sus trabajadores y en el funcionamiento de la organización en general, se realizó un proyecto en el Área Administrativa de una institución pública del Ecuador, ya que de forma previa se habían detectado problemas en la práctica laboral. Tras la intención de identificar la causa de estas manifestaciones se intervino en el Área Administrativa del CESO, en el período noviembre de 2017- Julio de 2018.

Luego del diagnóstico inicial, se identificó que existían problemas en el ambiente interno, por lo que se ejecutó una medición de clima para identificar las dimensiones más afectadas y proponer acciones de mejora. Todas las etapas del proyecto de información se reconstruyen seguidamente en dos momentos (plan de sistematización y sistematización de la experiencia) con la intención de reflexionar

analíticamente sobre el proyecto de intervención realizado en el Área Administrativa del CESO.

## **PLAN DE ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **1. Datos informativos del proyecto**

#### **1.1. Nombre del proyecto**

Estudio del clima organizacional y propuesta para mejorar la satisfacción y el desempeño del personal administrativo del CESO del IESS, en el período noviembre 2017- Julio 2018.

#### **1.2. Nombre de la institución**

El proyecto se realizó en el Centro de Especialidades Sur-Occidental (CESO), que es una unidad médica de tipo dos, que pertenece al IESS.

#### **1.3. Tema que aborda la experiencia**

La experiencia se centró en la categoría clima laboral en el CESO, luego que se realizara un diagnóstico donde se reconoció la existencia de problemáticas en este ámbito, principalmente en cuanto a las incongruencias entre los objetivos personales y organizacionales y los efectos negativos que ello genera para el talento humano y el cumplimiento de la misión de la organización. De acuerdo a este reconocimiento previo se midieron las dimensiones autonomía – autoconfianza, comunicación, estabilidad y bienestar, ética – integridad, innovación, liderazgo y sinergia del equipo de trabajo y colaboración. Luego, se conoció que existe un criterio positivo sobre el ambiente a lo interno de la institución, no obstante había algunas falencias que se relacionaban con la innovación, el liderazgo y la sinergia del equipo de trabajo y colaboración.



Ante estos resultados se propuso un plan de mejora con el propósito de que a partir de su implementación a mediano plazo ocurriera una transformación del entorno donde se desarrollan los colaboradores, con el fin de beneficiar su satisfacción, desempeño y productividad. Específicamente, la intervención se centró en el diagnóstico y diseño de actividades de mejora, considerando que el clima laboral es un asunto de consideración y de seguimiento a corto plazo ya que cuando es desfavorable puede generar consecuencias como rotación constante de personal, incumplimiento de objetivos, altos niveles de ausentismos y disminución de la iniciativa y la innovación.

#### 1.4. Localización

La intervención se realizó en el Área Administrativa del CESO. Esta institución se encuentra en la provincia de Pichincha, en el cantón Quito, específicamente en la Parroquia La Magdalena en la avenida Mariscal Sucre 1127 y Hernando Prado, frente a la Iglesia Hermano Miguel (figura 1).



## **2. Objetivo de la sistematización**

El objetivo de la presente sistematización es la reconstrucción reflexiva de la experiencia de implementación del proyecto de intervención. El análisis sobre las acciones ejecutadas en el proyecto de intervención efectuado en el CESO desde finales de 2017 y hasta principios de 2018, nos ayuda a identificar las fortalezas y las debilidades de los procesos de diagnósticos, intervención y diseño de estrategia para la valoración del ambiente interno de la organización. La reconstrucción propicia la interpretación y comprensión de los logros de aprendizaje, las tensiones generadas, los productos alcanzados y los procedimientos innovadores implementados en el Área Administrativa de la institución.

El interés es reconocer dónde se encuentran las principales limitaciones del plan de mejora, lo cual haría posible la sugerencia de algunas limitaciones a considerar durante su implementación o transformar antes de la aplicación de las propuestas. Incluso, la determinación de esas dificultades ayudaría a otros estudios o proyectos de intervención interesados en el tema.

En concordancia con lo expuesto con anterioridad, se puntualiza que en base a la reconstrucción de la experiencia se podrán identificar de forma más precisa el impacto que se generó con la intervención y la pertinencia del plan de mejora a partir de la interpretación de los datos recopilados. Se pretenden conocer las reacciones de los participantes según su actuación y respuesta ante los diferentes momentos del proyecto.

## **3. Eje de la sistematización**

El estudio encuentra respaldo epistemológico en el enfoque histórico-dialéctico porque se centra en las experiencias o percepciones que presentaban los colaboradores sobre el clima organizacional, las cuales guían su práctica laboral y

configuran la dinámica interna de CESO. En coherencia con ello, durante el proyecto de intervención se entendió que la organización se encontraba en constante cambio y a pesar de la heterogeneidad de sus miembros fue posible conocer la causa de sus comportamientos (Tapiro y Quintero, 2014).

Desde este enfoque, el eje del estudio se basa en una mirada retrospectiva a las percepciones de los colaboradores. Estas percepciones se conocieron a través del diagnóstico de clima organizacional y permitieron la detección de los problemas que afectaban el desempeño y la satisfacción del talento humano. Esta información se analiza en coherencia con los postulados teóricos que existen sobre el tema para identificar las necesidades y los problemas que guiaron el diseño del plan de mejora.

Desde la corriente cognitiva de la psicología se reconoce que una medición del ambiente organizacional interno implica reconocer las percepciones de todos los colaboradores, ya que cada uno actúa en correspondencia con sus necesidades. Ese comportamiento, de acuerdo con la delimitación de los aspectos organizacionales, media en la generación de una dinámica determinada (Feris y Castro, 2011)

Es por ello que con la definición del eje del estudio se puede plantear que los resultados de la medición fueron la base para el diseño del plan de mejora. En todo ese procedimiento se tuvo en consideración y se tendrá para los análisis posteriores qué es clima laboral. De acuerdo con Fiallo, Alvarado y Soto (2015) se trata del ambiente donde ocurre la dinámica laboral y que es influenciado por la relación entre autoridades y subordinados, así como entre estos; es decir, se relaciona solamente con factores organizacionales y con las interacciones horizontales y verticales.

Brunet (2004) se centra más en la perspectiva cognitiva y reconoce que son muy influyentes las percepciones sobre el ambiente organizacional que resultan de los valores, comportamientos o puntos de vista personales de los trabajadores en

consecuencia con las variables organizacionales o estructurales como el soporte tecnológico, las estrategias administrativas, los objetivos operacionales y las reglas establecidas.

Concordando con la propuesta anterior y con el enfoque que se asumirá en el estudio, Prieto (2012) señala que el clima se fundamenta en la percepción de los colaboradores, lo cual conlleva a que exista una visión compartida sobre el ambiente organizacional. En la formación de esas percepciones intervienen factores propios de la organización, individuales y colectivos.

Son varias las dimensiones del clima laboral, ya que son disímiles las motivaciones que en el escenario laboral se generan y median en la dinámica existente y en el comportamiento de sus miembros. Específicamente, autores clásicos como autores Litwin y Stringer (1968), definen 9 dimensiones, entre las que incluyen a la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el desafío, las relaciones, la cooperación, los estándares, la identidad y los conflictos. Por su parte, Pritchard y Karasick (1973) otorgaron importancia a la autonomía, el conflicto y la cooperación, las relaciones sociales, la estructura, la remuneración, el rendimiento, la motivación, el estatus, la flexibilidad y la innovación, el apoyo y la toma de decisiones. Para el caso de la medición realizada en este estudio, se imbricaron las dos propuestas anteriores y se trabajó con las dimensiones autonomía – autoconfianza, comunicación, estabilidad y bienestar, ética – integridad, innovación, liderazgo y sinergia del equipo de trabajo y colaboración.

Considerando las conceptualizaciones y las propuestas de dimensiones, para el estudio se asume que el clima laboral se relaciona y se encuentra determinado por las percepciones que tiene el talento humano de un determinado entorno, por lo que si bien existen aspectos generales que determinan esas posturas, hay elementos

propios en la organización que estimulan la actuación de cada colaborador y que, fundamentalmente, concierne a las relaciones interpersonales y el ámbito físico.

García et al. considera que para la presentación de la experiencia, el clima influye en el comportamiento y en el desempeño de los trabajadores. Esto incidirá directamente en el cumplimiento de los objetivos organizaciones o departamentales.

Chiavenato (2011) refiere que el ambiente laboral se encuentra conectado con la satisfacción del talento humano y su desempeño. En correspondencia con esos elementos se determina si el clima es favorable o desfavorable. Por lo tanto, los indicadores de medición y las acciones de mejora tienen que estar encaminadas a identificar y mejorar el comportamiento de cada uno de estos componentes del clima organizacional, que se posicionan como aspectos claves de la organización y que determinan la satisfacción de sus miembros.

De acuerdo a los problemas que se identifiquen es necesario que se establezcan estrategias de cambios enfocadas al desarrollo positivo dentro de las empresas (Martín, 2000). Sin embargo, esa transformación no puede concebirse de forma mecánica, porque se relaciona con las condiciones, situaciones y conflictos presentes en la institución y con la colaboración de sus miembros. De ahí que el eje de la sistematización se enfoque hacia determinar la relación existente entre las limitaciones detectadas y las estrategias propuestas.

A criterio de Salazar, Guerrero y Machado (2009), las modificaciones no pueden ser resultado de supuestos o precepciones de personas ajenas a la organización. Es importante que, de conjunto con la medición del clima laboral, también se imbrique al talento humano en las tareas que buscan el cambio, ya que cuando se sienten reconocidos y conscientes de su importancia para el éxito de la

empresa se logra que las competencias profesionales se pongan a disposición de la transformación.

Estos elementos se tendrán en cuenta, principalmente, al momento de definir los logros de aprendizaje y realizar la interpretación de la experiencia. El enfoque, así como los postulados teóricos aquí expuestos guiarán la sistematización cuyo eje central es la medición de clima y el plan de mejora.

#### **4. Objeto del estudio**

El objeto del presente estudio se circunscribe en la identificación de los niveles de clima laboral medidos en CESO durante la realización del proyecto de intervención en el período noviembre de 2017- julio 2018. Específicamente se trabajará con la información recopilada durante la intervención y con las estrategias delimitadas en el plan de mejora propuesto a la organización para transformar su ambiente interno y lograr una mejor satisfacción y desempeño del talento humano. La intención es analizar los procesos que forman parte de esos dos grandes momentos de la intervención, así como las respuestas de los implicados, es decir, los miembros del Área Administrativa.

El presente estudio considerará la fase de diagnóstico y elaboración de una propuesta de mejora para las debilidades detectadas, debido a que no se implementaron las estrategias propuestas, ya que se trata de una institución pública normada por la subdirección general y para modificar las normativas y procesos de fortalecimiento institucional se requiere de tiempo para su aprobación. Por lo tanto, no se obtuvieron resultados al respecto.

Sin embargo, los problemas detectados en el diagnóstico, a través de una investigación de campo preliminar justifican la selección de la categoría clima organizacional. En ese acercamiento previo al área donde se realizó la intervención

se conoció la percepción por parte de las autoridades que existía un bajo compromiso con la institución del personal administrativo y poca motivación que no ha permitido el desarrollo de una cultura organizacional enfocada al desarrollo y la productividad de los servidores. Fue por ello que se decidió realizar una medición de clima laboral.

Como la identificación de estos y otros problemas se consolidó con la medición, también será objeto identificar los resultados de la aplicación de este instrumento. El análisis por dimensiones posibilitará la determinación de los criterios que se seleccionan para la experiencia, es decir, la relación entre los aspectos que de forma positiva o negativa interfieren en la generación de un determinado clima laboral y las acciones que se delimitaron en el plan de mejora.

Así será posible la justificación de las estrategias delimitadas e incluso el reconocimiento de algunas deficiencias o limitaciones que puede presentar la propuesta realizada al CESO. De conjunto, se identificarán los beneficiarios directos e indirectos, así como el impacto de las futuras modificaciones a generar en esta organización del IESS.

El objeto del estudio se enfoca hacia la realización del proyecto en sí y hacia los resultados generados con su realización. Específicamente se analizará la pertinencia y consecuencias del origen y la finalidad del plan de mejora para los colaboradores y para la institución.

## **5. Metodología del estudio**

Para el estudio, es necesaria la delimitación de un procedimiento metodológico, el cual se relaciona con los intereses del proyecto y con cada uno de los procesos que se ejecutaron en la institución. A través de la selección del enfoque y de las técnicas e instrumentos se obtuvo la información que se presenta.

La combinación del procedimiento cualitativo y cuantitativo permitió obtener los datos que propiciaron diagnosticar la situación organizacional de CESO y el clima laboral. Específicamente, con el enfoque mixto se logra “mayor amplitud, profundidad, diversidad, riqueza interpretativa y sentido de entendimiento” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 576).

Con su puesta en práctica se viabiliza la ejecución de los procesos que son factibles para exponer, analizar y reflexionar toda la información y las experiencias que se sucedieron durante la ejecución del proyecto en el Área Administrativa de la institución. Así es posible que se justifiquen y presenten las acciones que contiene el plan de mejora y con las que se busca que se transforme la situación interna a corto y largo plazo, cuando se decida implementar las estrategias en CESO.

La información que se sistematiza procede de la aplicación de las siguientes técnicas:

- Encuesta (Anexo 1): a través de un cuestionario propuesto por Nicolás Seisdedos Cubero se midió el clima laboral en el Área Administrativa de CESO donde participaron 42 colaboradores que constituyen el grupo objeto de estudio. Las dimensiones evaluadas fueron: autonomía – autoconfianza, comunicación, estabilidad y bienestar, ética – integridad, innovación, liderazgo y sinergia del equipo de trabajo y colaboración, las cuales permiten conocer cómo es el ambiente interno en una organización y están relacionadas con lo planteado por Stringer (1968) y Pritchard y Karasick (1973) sobre las motivaciones que en el escenario laboral se generan y median en la dinámica existente y en el comportamiento de los miembros. Previo a su aplicación se realizó un proceso de socialización donde se explicó a los participantes sobre la importancia de su aplicación y el formato que presenta, así fue posible



evitar algunos inconvenientes debido a incomprensiones. Aunque existieron interferencias y algunas modificaciones en el cronograma, por falta de tiempo de los miembros del Área Administrativa, fue posible obtener datos reales sobre la situación del ambiente interno que guiaron el diseño de la propuesta a partir de la identificación de los principales indicadores que se debían transformar.

- Revisión bibliográfica: se aplicó para identificar los aspectos teóricos que conforman el eje de la sistematización y para conocer aspectos contextuales de la institución. Con la recopilación de la información fue posible determinar aquellos aspectos o dimensiones que configuran el clima laboral y que permiten medirlo. La información procedente de la literatura ayudó a documentar y fundamentar las variables del proyecto, lo cual viabilizó su realización y la reconstrucción de esa experiencia.

La información recopilada con la aplicación de estas técnicas se presenta de acuerdo al procedimiento analítico-descriptivo que permite la evaluación y la interpretación. De esta forma se obtendrán y presentarán los logros de aprendizaje, a partir de la consideración y las percepciones del talento humano sobre el ambiente interno y su colaboración ante procesos que buscaban el cambio.

Las herramientas metodológicas que guían los procesos de sistematización constituyen una continuidad del procedimiento aplicado durante la ejecución del proyecto. De ahí que para justificar, interpretar y reconocer los logros de aprendizaje de la experiencia se emplea la tabulación estadística y el análisis cualitativo de la información recopilada con las técnicas aplicadas.

## **6. Preguntas claves**

El estudio de clima organizacional pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes, las cuales se relacionan con los diferentes momentos del proyecto:

### **6.1. De inicio**

¿Cuáles fueron las condiciones organizacionales del Área Administrativa del CESO que impulsaron la realización del proyecto?

¿Cuáles son las dimensiones de clima laboral que según la percepción del ambiente interno por parte de los colaboradores del Área Administrativa de CESO, necesitan refuerzo?

¿Cuáles fueron los aspectos motivacionales que se presentaron en los colaboradores durante el proceso de intervención?

### **6.2. De interpretación**

¿Cómo las reacciones de los colaboradores intervinieron en la ejecución del proyecto?

¿Cómo influye el clima laboral en el desempeño de los miembros del Área Administrativa?

¿Qué acciones de mejora ayudan a transformar la situación interna del Área Administrativa?

### **6.3. De cierre**

¿Cuáles fueron los aportes del proyecto al CESO?

¿Cómo los miembros del CESO recibieron el plan de mejora?

¿Cuáles son los logros alcanzados con el desarrollo del proyecto?

¿Qué beneficios reportaría el plan de mejora para el Área Administrativa de la institución?

## **7. Organización y procesamiento de la información**

Como ya se ha planteado, para determinar la situación interna del Área Administrativa del CESO, en relación al clima laboral, se aplicaron diferentes técnicas de investigación. La aplicación de sus instrumentos no fue resultado de la espontaneidad, sino que se planificó su ejecución a través del diseño de un cronograma de actividades, donde se dispuso, primeramente, socializar las características de estas herramientas entre los miembros de cada subárea de trabajo.

La capacitación al respecto permitió que al momento de aplicar la encuesta se comprendieran las preguntas y existiera mayor veracidad en las respuestas. El cuestionario se suministró vía correo electrónico y se estableció un tiempo prudente para que los trabajadores contestaran las preguntas, sin que la premura de las responsabilidades laborales atentara contra las respuestas. Una vez contestado el cuestionario, la información cualitativa se procesó a través del programa Excel y los resultados se presentan en gráficos comparativos.

Seguidamente se ordena y presenta la información, a partir de la cual gira la sistematización y los puntos delimitados en el eje. A través de este ordenamiento es posible la reconstrucción reflexiva de la experiencia. Entre las principales alternativas que propiciaron la organización de todos los procesos realizados y los datos obtenidos figuran:

- Matrices: se emplearon matrices de monitoreo, de involucrados y de marco lógico. Cada una de ellas contiene la información que permite cumplir con cada punto de la sistematización. Por ejemplo, la matriz de involucrados

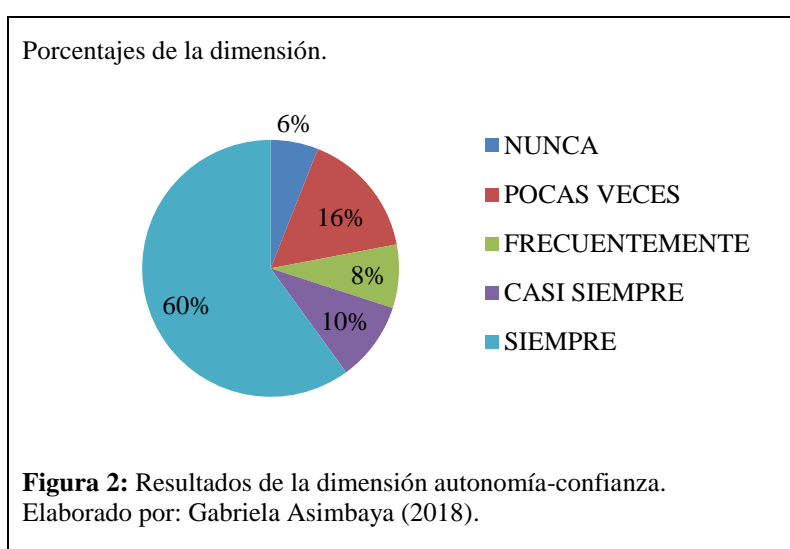
viabiliza la presentación de los beneficiarios y su colaboración; mientras que la de monitoreo contiene los indicadores que permitieron determinar la situación presente en el Área Administrativa en cuanto a clima laboral (Anexo 2).

- Cronogramas: viabilizó la realización de las actividades en consecuencia con una programación para cumplir con cada uno de los objetivos propuestos (Anexo 3).

## 8. Análisis de la información

A continuación se detalla de forma analítica la información obtenida con la medición de clima laboral, en relación con los postulados teóricos expuestos como parte del eje de la sistematización. Toda esta presentación permite identificar las problemáticas existentes en el Área Administrativa en cuanto a clima laboral.

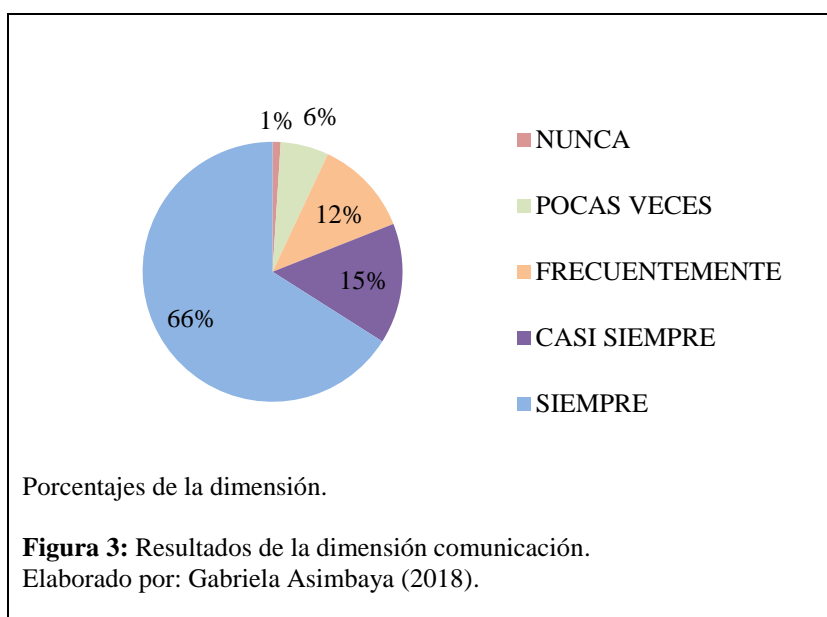
### Autonomía – Autoconfianza



Sobre la dimensión autonomía – autoconfianza presente en la figura 2, se conoció que el 70% siente que puede desempeñar sus funciones de forma autónoma

y posee capacidades para ello; mientras que el 30% considera que no cumple con las asignaciones de forma independiente y que no siempre se promueve una mejora del desempeño laboral. Si bien este porcentaje se ha de considerar, puede afirmarse que las problemáticas existentes a lo interno del Área Administrativa no se relacionan con esta dimensión.

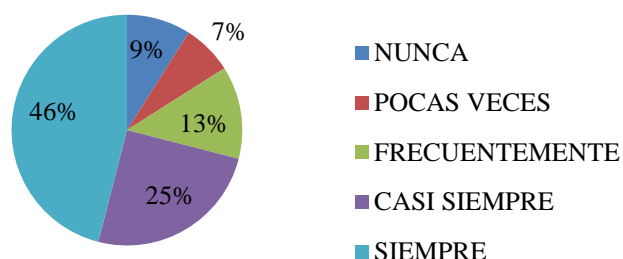
### Comunicación



El 79% presentó una percepción positiva sobre el intercambio de información desde y hacia todos los niveles (figura 3). Solo el 21% reconoció la existencia de algunas interferencias o inconvenientes con el envío y el recibo de información, afectándose su claridad y transparencia. A pesar de estas percepciones, las respuestas de la mayoría corroboran que existen flujos adecuados.

## Estabilidad y bienestar

Porcentajes de la dimensión.

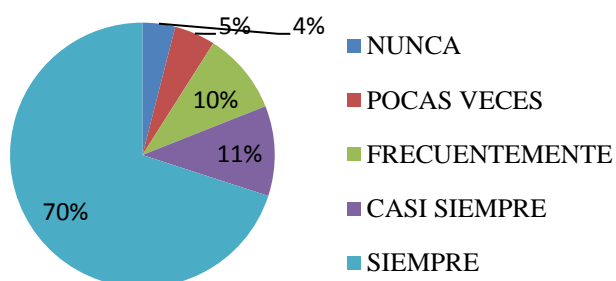


**Figura 4:** Resultados de la dimensión estabilidad y bienestar.  
Elaborado por: Gabriela Asimbaya (2018).

Con las respuestas de la figura 4 se determinó que el 71% tiene una percepción positiva sobre la estabilidad laboral y su bienestar en el Área Administrativa, mientras que el 29% no concordó con sus compañeros porque plantearon que no existía una buena disposición ante los cambios. A pesar de ello, puede reconocerse que no existen grandes problemas en cuanto a la permanencia del personal.

## Ética – integridad

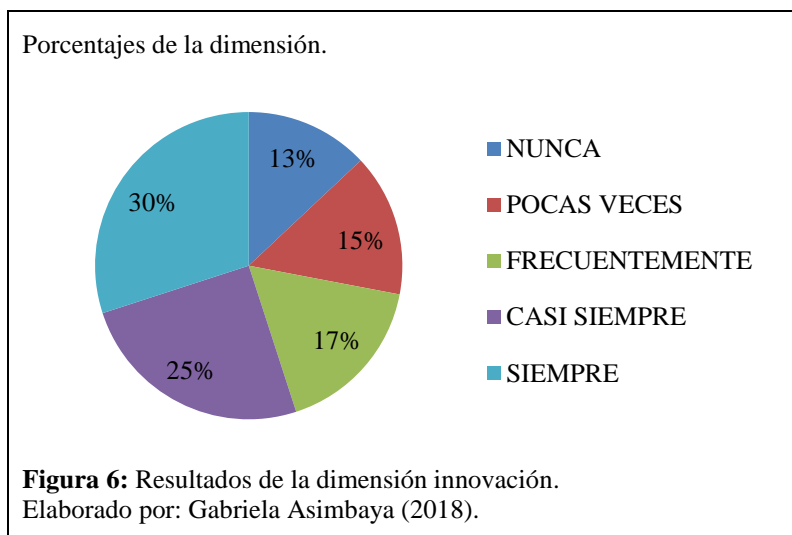
Porcentajes de la dimensión.



**Figura 5:** Resultados de la dimensión ética-integridad.  
Elaborado por: Gabriela Asimbaya (2018).

Según la figura 5, el 81% de los trabajadores perciben de forma positiva esta dimensión, mientras que el 10% no concuerda con lo anterior porque manifestaron que existían algunas actuaciones inadecuadas que no promueven la integridad.

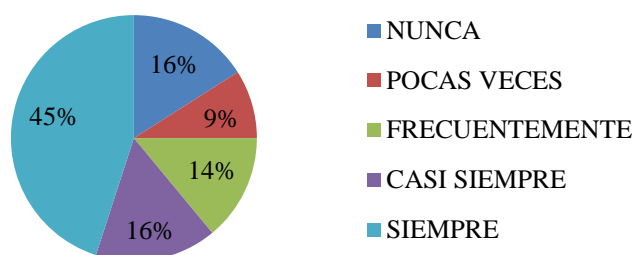
### Innovación



En relación a esta dimensión se conoció, figura 6, que el 60% de los colaboradores posee percepciones positivas sobre las transformaciones que introducen novedades en los procesos y para el cumplimiento de las actividades. No obstante, el 40% cree que no existen las oportunidades para que se innove y se actualicen los procesos, a partir de la implementación de cambios que mejoren el desempeño y el desarrollo de los procesos en las diferentes subáreas.

## Liderazgo

Porcentajes de la dimensión.

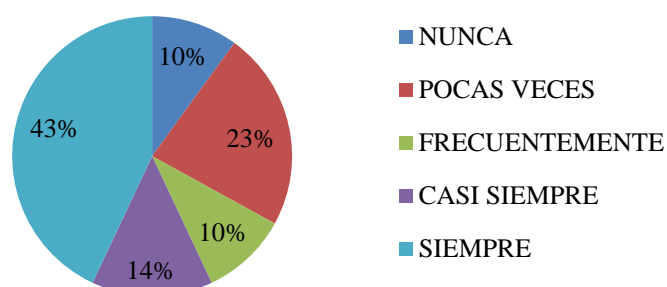


**Figura 7:** Resultados de la dimensión liderazgo  
Elaborado por: Gabriela Asimbaya (2018).

Sobre el liderazgo se identificó, según la figura 7, que para el 61% de los trabajadores siempre o casi siempre se trata de generar un ambiente de trabajo positivo. Sin embargo, el 39% no lo consideró así al reconocer que las habilidades gerenciales o directivas de los líderes del Área Administrativas no eran las más adecuadas o no existían en algunas ocasiones.

## Sinergia del equipo de trabajo y colaboración

Porcentajes de la dimensión.



**Figura 8:** Resultados de la dimensión.  
Elaborado por: Gabriela Asimbaya (2018).

Según la figura 8 solo 57% de los colaboradores posee una percepción positiva sobre las relaciones que se dan entre los miembros del Área Administrativa.



El resto de los participantes, es decir, el 43% considera que la colaboración, la cohesión y el trabajo en equipo se generan en muy pocas ocasiones.

### 8.1. Resultado general de la medición

Luego de la medición por dimensiones, fue necesario conocer las que ocasionaban mayores problemáticas en la presencia de un ambiente interno saludable. De acuerdo con este interés se diseñó la escala presente en la tabla 1.

**Tabla 1.**

Escala de determinación del nivel de las dimensiones de clima organizacional

Porcentaje	Nivel	Propuesta
70% a 100%	Alto	Cuando se logra este nivel se debe trabajar para mantener las percepciones y mejorarlas.
69% a 50%	Medio	En este nivel se han de mejorar y transformar algunos aspectos problemáticos.
49% a 0%	Bajo	Cuando se alcanza este nivel es necesario que se intervenga de inmediato y se reestructure la dimensión o las dimensiones más problemáticas.

**Nota:** Se muestra la escala empleada para determinar las dimensiones de clima laboral que debían considerarse en el plan de mejora.

Elaborado por: Gabriela Asimbaya (2018)

Si la escala de la tabla 1 se aplica a las respuestas positivas (siempre y casi siempre) obtenidas por dimensión se obtiene la información presente en la tabla 2:

**Tabla 2.**

Resultados por dimensiones

Factores	Percepción positiva	Nivel
Autonomía – Autoconfianza	70%	Alto
Comunicación	70%	Alto
Estabilidad y bienestar	71%	Alto
Ética – Integridad	81%	Alto
Innovación	60%	Medio
Liderazgo	61%	Medio
Sinergia del equipo de trabajo y Colaboración	57%	Medio

**Nota:** Se muestran las dimensiones de clima laboral medidas de acuerdo a los porcentajes de siempre y casi siempre obtenidos durante la investigación.

Elaborado por: Gabriela Asimbaya (2018).

Con lo expuesto en la tabla 2 se determina que las percepciones más negativas se relacionan con: innovación, liderazgo y sinergia del equipo de trabajo y colaboración, pues son las que más bajo puntaje positivo (Siempre o Casi Siempre) obtuvieron.

Por las fisuras en estas dimensiones, las percepciones sobre el ambiente interno no eran las más adecuadas, ya que al decir de Prieto (2012), el clima se fundamenta en la percepción de los colaboradores, lo cual conlleva a que exista una visión compartida sobre el ambiente organizacional. En esas creencias sobre la dinámica interna influía la falta, o inadecuada práctica, de las habilidades gerenciales o directivas. Se identificó la ausencia de líderes naturales y quienes ejercían este rol no eran abiertos y no motivaban a sus compañeros. Por lo tanto, se corroboró que se generaban inadecuadas relaciones e insatisfacciones relacionadas con las percepciones negativas sobre el líder. (García, 2007)

A esto se sumaba una limitada participación de los colaboradores, lo cual resultaba de las prácticas de liderazgo existente y también de las escasas opciones para innovar. Los miembros del Área Administrativa no podían proponer estrategias que hicieran más eficiente los procesos, por ejemplo, el relacionado con la selección del personal.

No existían espacios para socializar ideas creativas y ajustadas a las necesidades de los puestos de trabajo. Si bien se debía cumplir con lo establecido desde instancias nacionales por ser parte de una institución pública, constantemente se imponían barreras para la propuesta de ideas novedosas a favor del progreso del área y del bienestar de sus miembros.

Las decisiones fluían de arriba hacia abajo, afectando el sentido de pertenencia y el compromiso de los trabajadores, pues no se sentían protagonistas de

la institución. Esto materializaba lo expuesto por Chiavenato (2011), al reconocer que el ambiente laboral se encuentra conectado con la satisfacción del talento humano y su desempeño.

Todas estas problemáticas conllevaban a que la colaboración, la cohesión y el trabajo en equipo se generaran en muy pocas ocasiones. Cada miembro se enfocaba en sus funciones y no se establecían estrategias de forma colectiva para lograr superar los inconvenientes en una subárea, sin comprenderse que estos problemas afectaban el trabajo y los resultados del Área Administrativa de forma global.

Durante la realización del proyecto, nunca se organizaron encuentros de socialización y esparcimiento para lograr una mayor compenetración del equipo de trabajo. Como consecuencia de esta ausencia puede reconocerse que en la dinámica diaria prevalecían actuaciones laborales individualistas. Según Prieto (2012), cuando existen esos comportamientos es más probable la presencia de fracturas en la relaciones interpersonales, las cuales conllevan a que el ambiente sea poco saludable para el bienestar de los miembros.

De acuerdo a estos problemas fue necesario diseñar acciones de mejora, como lo sugirió Martín (2000), para lograr:

- Flexibilizar la centralización a la que se encuentran sujetos los procesos de gestión del talento humano que involucran al Área Administrativa.
- Fomentar el liderazgo en el Área Administrativa del CESO para mejorar la satisfacción de todos los miembros.
- Promover la interacción y la colaboración entre los miembros del Área Administrativa del CESO.

Por tanto, el plan de mejora se diseñó para generar cambios en el ambiente interno como se presenta en el Anexo 4.

## **EXPERIENCIA DE LA SISTEMATIZACIÓN**

### **1. Justificación**

El estudio del proyecto se centra en la medición de clima laboral ya que es necesario que se identifiquen sus limitaciones y aportes, para que se trabaje y logre una mayor satisfacción y un mejor desempeño de los miembros del Área Administrativa del CESO. Desde el inicio se consideró la importancia de la percepción de los trabajadores, lo cual unido a los resultados del proceso de diagnóstico permitió conocer que existía una alta rotación del personal, morosidad en el cumplimiento de los objetivos y poco compromiso con los procesos y con el funcionamiento de la institución.

De acuerdo a estos antecedentes, se realizó una medición de clima, ya que el ambiente interno incidía de forma negativa en la satisfacción de los colaboradores. Con la evaluación realizada en el Área Administrativa se corroboró que no se ponían en práctica de forma adecuada las habilidades gerenciales, no era común la sinergia y colaboración entre los equipos de trabajo y la propuesta de ideas novedosas no eran bien recibidas por las estructuras superiores.

Por lo tanto, la relevancia de esta sistematización está en que parte de una situación problemática real. Su aporte también radica en que se enfoca a interpretar los procedimientos realizados, para que en función de ello se reconozcan los impactos para la organización y el talento humano y se posea una comprensión más exhaustiva de la experiencia.

La cuantificación y el análisis cualitativo de las percepciones de los colaboradores permitieron identificar que en la institución existían problemas que afectaban su bienestar y su sentido de pertenencia con los procesos organizacionales. El reconocimiento y análisis de los problemas relacionados con la autonomía –

autoconfianza, la comunicación, la estabilidad y el bienestar, la ética – integridad, la innovación, el liderazgo y la sinergia del equipo de trabajo y colaboración propició determinar su interferencia en la satisfacción y en el desempeño de los colaboradores. Es por ello que su sistematización es de gran importancia para conocer los logros alcanzados y las competencias académicas y profesionales que se desarrollaron durante toda la experiencia.

Como fue la primera vez que en el Área Administrativa del CESO se diagnosticó e investigó la situación interna, la sistematización ayudaría a reconocer posibles limitaciones de todo el procedimiento realizado. Así se contribuiría a que otras mediciones consideren los resultados obtenidos con la ejecución del proyecto o que otros estudios sobre el mismo tema empleen los instrumentos aplicados.

La reflexión y el reconocimiento de los logros de aprendizaje sobre un proyecto centrado en el clima laboral permite que se puntualicen los aspectos que se deben tener en cuenta para mejorar los ambientes de trabajo, la productividad y el resto de los procesos que caracterizan al funcionamiento de un área. Desde la literatura se ha identificado que según las deficiencias que perciba el talento humano es necesario que se establezcan estrategias de cambios enfocadas al desarrollo positivo dentro de las empresas (Martín, 2000). Sin embargo, como esa transformación no puede concebirse de forma mecánica, es necesario que se analice si los procedimientos seguidos durante el proyectos son factibles para generar el cambio que se espera en CESO.

Con el estudio se pretenden determinar las percepciones de los miembros del Área Administrativa y los logros de los procesos efectuados que propiciaron que se imbricara a todos los colaboradores en las distintas fases del proyecto. Si bien la propuesta de mejora busca que con su implementación se generen las condiciones

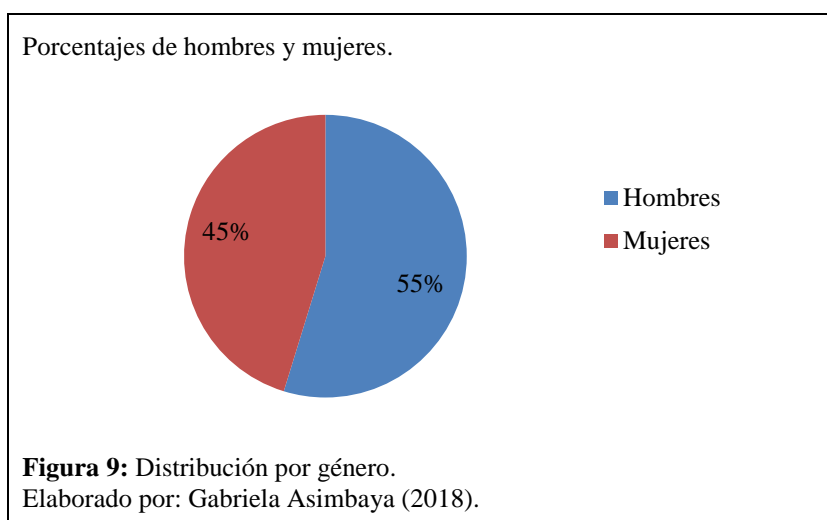
para el alcance de un ambiente de trabajo saludable, se hace necesario puntualizar los aspectos a tener presentes para evitar interferencias y para lograr la imbricación de cada uno de los miembros de las áreas en las intervenciones.

## **2. Caracterización de los beneficiarios**

Como se ha planteado con anterioridad, en el CESO se realizó el proyecto que benefició a los empleados del Área Administrativa y al centro de manera directa. Con la identificación de las causas que originaban un desfavorable clima laboral fue posible establecer estrategias para mejorar las relaciones profesionales e interpersonales entre los miembros del Área Administrativa, beneficiar su desempeño y su bienestar, fomentar la generación de un armónico ambiente interno y promover la competitividad y la participación del talento humano.

Así se buscó que las acciones propuestas impactaran positivamente en los procesos organizacionales y en los colaboradores. No obstante, también la realización del proyecto generó beneficios indirectos para el resto del talento humano de la institución y para sus pacientes. Si los procesos del Área Administrativa ocurren de forma adecuada, profesional, y armónica se realizará una mejor selección del personal médico, lo cual influirá positivamente en la calidad del servicio que brinda el centro.

En el Área Administrativa del CESO laboraban 34 personas. Un total de 19 colaboradores eran varones y 15 eran mujeres (figura 9).



Además, se conoció que sus edades se encontraban en los rangos de población activa laboralmente. No había personas próximas a acogerse a una jubilación. Cada uno de estos datos se especifica por área de trabajo en la tabla 3.

**Tabla 3.**  
Composición del Área Administrativa

Área se trabajo	Género	Rango edad	Formación	Experiencia laboral
Financiera	Mujeres	30-40	Tecnólogo Superior	1-10 años
Talento Humano	Mujeres	25-35	Universitario Superior	1-10 años
Activos fijos	Mujeres	35-45	Superior	5-15 años
Informático	Mujer	25-35	Superior	5 años
Compras públicas	Hombre Mujer	35-45	Superior	5 años
Atención al Usuario	Mujeres Hombres	35-45	Bachiller Tecnólogo Universitario Superior	1-15 años
Estadística-Costo	Hombres Mujeres	35-45	Superior	5-15 años
Servicios Generales		20-35	Bachiller Universitario	1-5 años

**Nota:** Se muestran las características profesionales, género y edad de los miembros del Área.  
Elaborado por: Gabriela Asimbaya (2018).

Por lo tanto, se trabajó con un grupo de colaboradores que, por lo general, se encontraba abierto a aquellos procedimientos que permitieran generar actualización e independencia en la ejecución de los procesos, relacionados con Finanzas, Activos

Fijos, Admisión, Estadística, Mora patronal, Talento Humano, Bodega, Mantenimiento, Compras Públicas, Dirección Médica y Dirección Administrativa. A pesar de ello se reportaron algunas posturas contrarias a la realización de algunas fases del proyecto.

Como se analizará más adelante, ese posicionamiento no limitó la generación de beneficios a todos los niveles, a medida que se iba cumpliendo con cada uno de los procesos programados. Aunque con discretos retrasos, la mayoría de los miembros acogieron las actividades de forma positiva y mostraron su compromiso para que, por primera vez, se midiera el clima laboral en esta área. En tanto, la estructura directiva acogió el proyecto con la condición de que se presentaran los avances y los resultados de cada fase.

Así fue posible dar respuesta a los objetivos propuestos, con sus respectivos beneficios a corto y mediano plazo para cada uno de los implicados de forma directa e indirecta. El proyecto pretendió medir, diseñar y recomendar acciones que cuando se implementen garantizarían una mayor satisfacción del talento humano y una mejora en su desempeño.

### **3. Interpretación**

Con la reconstrucción del proyecto se corroboró que cada una de las acciones realizadas en el Área Administrativa del CESO estuvo en coherencia con los aspectos que identifican a las intervenciones organizacionales y fundamentan la variable clima laboral. Por lo tanto, siguiendo el enfoque histórico-dialéctico, la interpretación de la experiencia se centra en el análisis de las percepciones que presentaban los colaboradores dentro de un lapso de tiempo determinado, sobre el ambiente organizacional, las cuales guiaban su práctica laboral y configuraban la dinámica interna de CESO.



De forma preliminar se determinó que en el Área Administrativa existían condiciones organizacionales (poca participación de los colaboradores, ausencia de espacios de socialización, morosidad en el cumplimiento de los objetivos y poco compromiso con los procesos y con el funcionamiento de la institución) que estaban interfiriendo en el bienestar de los trabajadores y en el cumplimiento de las responsabilidades laborales. La presencia de problemáticas conllevaba, principalmente, a que se consolidaran las incongruencias entre los objetivos personales y organizacionales, lo cual ocasionaba efectos negativos para el éxito de las funciones del área. Como consecuencia, la dinámica interna se percibía tensa y se caracterizaba por una ausencia de vínculos personales, ya que las relaciones se basaban en prácticas laborales individualistas.

Cada subárea se concentraba en realizar sus responsabilidades, sin que se tuviera en consideración que el logro de los objetivos generales dependía de la colaboración entre cada uno de los miembros. Desde las estructuras superiores se imponían los procedimientos, sin considerar la importancia que tiene la propuesta de ideas creativas, actualizadas e innovadoras desde todos los niveles de un área de una organización.

Los colaboradores reconocían que todas estas dificultades atentaban contra su bienestar y contra su desempeño. Sin embargo, no eran conscientes de que con la ejecución de la intervención se podía contribuir a transformar esta situación interna. Al momento de iniciar el proyecto y socializar sus intenciones no mostraron su motivación de forma explícita, más bien expresaron no creer en sus beneficios.

Estas posturas iniciales fueron cambiando a medida que se realizaban los encuentros de socialización para informar sobre los procedimientos que se debían realizar y los resultados que se obtenían. Aunque siempre existieron colaboradores

resistentes al cambio y reacios a cumplir con los procedimientos definidos; las modificaciones hacia posturas colaborativas ayudaron a cumplir con cada uno de los objetivos propuestos.

El cambio en las conductas se logró al considerar lo señalado por Salazar et al. (2009), quienes reconocieron que era importante que se midiera el clima laboral y que también se imbricara al talento humano en las tareas que buscaban el cambio. De esta forma, los miembros del Área Administrativa se sintieron reconocidos y conscientes de su rol para lograr transformaciones internas durante la implementación del proyecto.

No obstante, es importante destacar que siempre la justificación de no contar con el tiempo suficiente atentó en algunas ocasiones con la organización dispuesta en el cronograma creado. Ante ello, fue necesario que se reconfigurara el cumplimiento de las actividades, sin que impactara en el logro de los intereses y las metas de cada una de las fases.

Por ejemplo, la medición de clima laboral no se pudo realizar de forma simultánea en todas las subáreas. El cuestionario se suministró vía correo electrónico. A pesar de la particularidad de este procedimiento, con su aplicación se identificaron, de forma puntual, los problemas existentes en relación al ambiente interno.

Luego de una evaluación por dimensiones, se identificó que aunque no existía un clima laboral totalmente desfavorable, existían algunas prácticas, decisiones y procesos que afectaban el bienestar y el desempeño de los trabajadores. El liderazgo, la innovación, así como la sinergia del equipo de trabajo y la colaboración generaban las mayores problemáticas.

Su presencia incidía de forma negativa en el ambiente de trabajo y en la satisfacción de los colaboradores como se demostró con los resultados de la encuesta.

Además, se pudo evidenciar que no se sentían comprometidos con los procesos internos y limitaban su intervención en momentos donde se hacía necesario sugerir cambios para realizar de forma eficiente las funciones o procesos, ya que consideraban que nunca se escuchaban sus ideas. Por lo tanto, de acuerdo a lo establecido por Prieto (2012), el clima no era favorable, lo cual, como se ha planteado, dependía de factores propios de la organización, individuales y colectivos.

Ante estas condiciones y sus consecuencias, se diseñó un plan de mejora para que se implementara en el Área Administrativa y contribuyera a la generación de un ambiente de trabajo amigable y saludable. Con las acciones propuestas se buscó transformar las dimensiones que alcanzaron un promedio medio, por lo que se sugirió, entre otras estrategias, la realización de jornadas científicas; la ejecución de dinámicas para dialogar sobre el liderazgo en cada puesto de trabajo y a nivel de área, la planificación de encuentros de capacitación sobre la resolución de conflictos en el ámbito organizacional y la programación y realización de actividades de capacitación y recreativas para promover y consolidar la cohesión de los miembros.

Para lograr que estas acciones se implementaran de forma efectiva cuando el director y los coordinadores decidieran, se realizaron encuentros para socializar el plan, explicar su relación con las problemáticas detectadas y los posibles beneficios que arrojaría para el desempeño de los colaboradores y para el logro exitoso de los objetivos que se debían cumplir. Durante las primeras reuniones, los participantes no comprendían la importancia de poner en práctica el plan, pero esas conductas fueron cambiando a medida que se evidenciaba que para alcanzar la satisfacción de los trabajadores y las metas organizacionales eran necesarias modificaciones internas.

La dimensión innovación fue la que más generó resistencia, ya que se creía que al ser parte de una institución pública no correspondía a los miembros de las

áreas realizar modificaciones. Sin embargo, finalmente se comprendió que la eficiencia puede generarse con cambio internos que no contradigan las disposiciones nacionales para este tipo de organizaciones.

De ahí que uno de los mayores aportes del proyecto radica en el empoderamiento de los miembros del Área Administrativa del CESO. Con el cumplimiento de las etapas de la intervención comprendieron dónde se concentraban las mayores debilidades y cuáles podían ser las acciones que contribuirían a su transformación. Los colaboradores asumieron que eran los principales protagonistas del cambio porque existían problemáticas que estaban afectando el bienestar y los resultados laborales del área.

Con ese reconocimiento se incrementó la disposición por buscar soluciones y lograr una mayor colaboración entre cada uno de los miembros para propiciar la generación de un ambiente interno con impactos positivos para todos. Además, se concientizó sobre la necesidad de implementar a corto plazo el plan de mejora y sobre la relevancia de realizar intervenciones y mediciones de clima de forma periódica.

El proyecto de intervención y su producto puede concebirse como un aporte al bienestar humano e institucional, así como una ayuda en pos del mejoramiento de las condiciones de trabajo y los resultados organizacionales del Área Administrativa. La experiencia fue beneficiosa no solo para los colaboradores y el quehacer del área, sino también para el resto de los miembros del CESO. De implementarse el plan de mejora se propiciaría una mayor eficiencia en la prestación de servicios, ya que desde la administración se gestionan la mayoría de los procesos de esta institución pública, por ejemplo, la selección del personal que cumplirá con la misión social del

centro. Además, las acciones diseñadas pueden tomarse como referencia para ser implementadas en otras áreas de la institución con problemas en su ambiente interno.

#### **4. Principales logros del aprendizaje**

Las etapas de realización del proyecto aportaron lecciones, aun cuando se reconoce la mediación de discretas interferencias que intentaron atrasar la realización de las acciones programadas. Estos momentos también significaron aprendizajes, ya que propiciaron conocer cómo realmente ocurre la dinámica interna de las organizaciones y cuáles son las reacciones y los obstáculos que se han de enfrentar para realizar mediciones enfocadas a la propuesta de transformaciones.

Con las actividades realizadas se consolidaron conocimientos construidos durante la etapa de estudiante. Se aplicaron algunas de las propuestas y postulados de la Psicología Laboral y Organizacional para motivar a los trabajadores y realizar las siguientes acciones:

- Elaboración de las propuestas de mejora para que se aplicara en el CESO, con la finalidad de que se generara un ambiente interno saludable y amigable.
- Identificación de los problemas existentes, que en base a los objetivos propuestos al inicio del proyecto fueron resueltos u originaron propuestas de solución ya que según el diagnóstico organizacional, se estableció que en su mayoría, eran consecuencia de un inadecuado clima laboral. De acuerdo a esos resultados, fue necesario realizar la elaboración, socialización, aplicación y análisis del cuestionario de medición de clima.

El proyecto permitió identificar cuándo y por qué es apropiado realizar intervenciones que tengan por interés central a los trabajadores, pero con el objetivo de impactar positivamente en el funcionamiento y éxito de la organización o de

algunas de sus áreas. Se comprobó que se requiere de conocimientos y deseos de actualizar, innovar y buscar mejoras para el desempeño. Se necesita además de profesionalidad y constancia para motivar e imbricar a todos los miembros en función del cambio.

Se confirmó lo propuesto por Feris y Castro (2011) y García et al. (2013), al plantear que una medición del ambiente organizacional interno implica reconocer las percepciones de todos los colaboradores, ya que cada uno actúa en correspondencia con sus necesidades. Ese comportamiento, de acuerdo con la delimitación de los aspectos organizaciones, media en la generación de una dinámica determinada. De ahí que también se reconozca como aporte la revisión teórica realizada para la delimitación del eje de sistematización, la cual puede servir de base y bibliografía para otros proyectos con similares intenciones.

La medición de clima que se enfocó en la determinación de las percepciones de los trabajadores, permitió establecer de los niveles de las dimensiones del clima como autonomía – autoconfianza, comunicación, estabilidad y bienestar, ética – integridad, innovación, liderazgo y sinergia del equipo de trabajo y colaboración. Con anterioridad en el Área Administrativa del CESO no se habían realizado evaluaciones de este tipo, por lo que la novedad está en la aplicación del instrumentos y en el enfoque que se asumió, a través del cual se le otorga importancia al talento humano, sus percepciones y prácticas.

Con el diagnóstico y la posterior medición se corroboró que ante constante rotación de personal, ausentismo y lentitud en el cumplimiento de los objetivos organizaciones (aspectos verificados a través de la revisión de informes y reportes de productividad, mismos que permitieron la elaboración de un árbol de problemas), se hace necesario realizar otro tipo de evaluaciones para determinar los aspectos,

procesos o relaciones que afectan el desempeño de los trabajadores y debilitan su sentido de pertenencia hacia la institución y la actividad que realizan. De ahí que se corroboró la importancia de realizar mediciones periódicas para identificar a tiempo aquellos elementos que están afectando el cumplimiento de los propósitos y las metas de las instituciones y de sus miembros.

Puede reconocerse entonces, que con el proyecto se obtuvieron productos tangibles e intangibles. Los tangibles se relacionan con la propuesta de mejoras para las dimensiones liderazgo, innovación y sinergia del equipo de trabajo y colaboración. En tanto, los intangibles se obtuvieron con el empoderamiento de los miembros del área y con la concientización generada, respecto a la importancia de medir las percepciones de los colaboradores de forma periódica para incrementar su satisfacción y mejorar su desempeño.

El proyecto propició el desarrollo de competencias para trabajar en equipo y bajo presión por cuestiones de tiempo y resistencias del talento humano. Aunque las conductas opuestas intentaron interferir en la programación y realización de cada una de las actividades, se aprendió que es necesario no ceder ante estos inconvenientes. Se requieren de habilidades de negociación para lograr la ejecución de las acciones y así poder dar respuesta a los objetivos planteados. Además, es necesario que se dé participación a todos los miembros y que la socialización de los resultados de cada etapa no se caracterice por una acentuada posición crítica, sino por la promoción de la necesidad y los beneficios de una transformación.

El logro de la experiencia también radica en los beneficios que puede reportar para investigaciones con similares intereses. En esos estudios se podrá emplear el cuestionario que se usó para la medición de clima y que se presenta en el Anexo 1.

Cada uno de los logros presentados sustenta la relevancia del proyecto y su impacto en la futura mejora de la salud mental de los colaboradores cuando se implementen las acciones con la finalidad de que se genere un ambiente amigable y saludable. Por tanto, puede reconocerse que de conjunto con las competencias desarrolladas, la experiencia dio respuesta a una situación problemática y validó la importancia de las mediciones de clima laboral para aumentar la satisfacción y el desempeño de sus miembros y para que se cumplan con éxito los objetivos organizacionales.



## CONCLUSIONES

- Las condiciones organizacionales del Área Administrativa del CESO que impulsaron la realización del proyecto se relacionaban la toma de decisiones de forma descendente y centralizada, una alta rotación del personal, morosidad en el cumplimiento de los objetivos y poco compromiso con los procesos y con el funcionamiento de la institución.
- Con la medición de clima laboral se conoció que no existían grandes problemas a lo interno de esta área, sin embargo, había dificultades con la innovación, el liderazgo y la sinergia del equipo de trabajo y colaboración que estaban influyendo en el desempeño de los miembros del Área Administrativa y en su satisfacción porque se generaban inadecuadas relaciones interpersonales y laborales, no existían efectivas estrategias gerenciales, la participación de los colaboradores era muy discreta y no existían espacios para socializar ideas creativas y ajustadas a las necesidades de los puestos de trabajo.
- El plan de mejora es un instrumento que permite la realización de cambios de forma organizada en el ambiente laboral en el Área Administrativa, a partir del fomento de la competitividad y la participación profesional de sus miembros en la gestión del talento humano, del aumento la participación y el reconocimiento de los trabajadores, la mejora de la forma de dirigir para dar respuesta a las necesidades de los miembros, la mejora de las relaciones profesionales e interpersonales en el Área Administrativa para beneficiar su desempeño y su bienestar y la promoción de un ambiente interno que permita el trabajo en armonía.

- El proyecto aportó al CESO al empoderar a los miembros del Área Administrativa. También puede concebirse como un aporte al bienestar humano e institucional, así como una ayuda en pos del mejoramiento de las condiciones de trabajo y los resultados organizacionales del Área Administrativa. La experiencia fue beneficiosa para los colaboradores y el quehacer del área, así como para el resto de los miembros del CESO porque se mejoraría el funcionamiento de esta área que es de donde parte la gestión general del Centro.
- Con las actividades realizadas se consolidaron conocimientos construidos durante la etapa estudiantil, se desarrollaron competencias para la medición de clima laboral a partir del reconocimiento de las percepciones de los colaboradores y se comprendió cuándo y por qué es apropiado realizar intervenciones que tengan por interés central a los trabajadores, pero con el objetivo de impactar positivamente en el funcionamiento y éxito de la organización o de algunas de sus áreas. Además, se generaron experiencias a favor del bienestar y la salud mental de los miembros del Área Administrativa, lo cual tiene una incidencia positiva sobre el logro de los objetivos organizacionales.

## **RECOMENDACIONES**

- Implementar la propuesta de mejora en el Área Administrativa del CESO para que se genere un clima interno saludable y amigable, a partir de transformaciones en el liderazgo, la innovación y la sinergia del equipo de trabajo y colaboración.
- Realizar mediciones de clima laboral en otras áreas de CESO e implementar acciones de mejora, de acuerdo a los resultados que se obtengan.
- Evaluar los resultados del plan de intervención luego de su implementación, con el fin de realizar modificaciones en caso de ser necesarias.
- Realizar diagnósticos organizacionales y mediciones de clima laboral para detectar y modificar los aspectos y procesos que atentan contra el desempeño de los trabajadores y contra el funcionamiento exitoso del Área Administrativa.
- Realizar mediciones sobre clima laboral, una vez que se hayan implementado las acciones de mejora, para reconocer las debilidades que se mantienen y deben ser transformadas.

## REFERENCIAS

- Ardinez, O., & Gutiérrez, J. (2014). *Evaluación de la influencia del clima laboral en la motivación y satisfacción de los trabajadores*. Cartagena: Universidad de Cartagena.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Feris y Castro. (2011). *La importancia de la satisfacción laboral y el clima organizacional para un buen desempeño en la organización*. Bogotá: Universidad de La Sabana.
- Feris, T., & Castro, M. (2011). *La importancia de la satisfacción laboral y el clima organizacional para un buen desempeño en la organización*. Bogotá: Universidad de La Sabana.
- Fiallo, D., Alvarado, P., & Soto, L. (2015). *El clima organizacional dentro de una empresa*. Guayaquil: Eumed.
- García. (2007). Clima Organizacional: hacia un nuevo modelo. *PORIK AN*, 2(5), 151-177.
- García, Escalante y Quiroga. (2013). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. *Administración de Empresas*, 3(1), 4-10.
- García, G. (2007). Clima Organizacional: hacia un nuevo modelo. *PORIK AN*, 2(5), 151-177.
- García, M. (2003). *Del Clima organizacional a la cultura organizacional*. Cali: Universidad del Valle.
- García, M., Escalante, M., & Quiroga, Y. (2013). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. *Administración de Empresas*, 3(1), 4-10.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2006, p. 576).
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, Estados Unidos: Harvard Bussines School Press.
- Martín, B. M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educación*(27), 103-117.
- Molina, A., Gallegos, C., & Lara, P. (2014). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Administración Pública*, 42(6), 1213-30.

- Pacheco, R. (2010). Competencias claves para la comunicación organizacional. *Revista Latinoamericana de comunicación Chasqui*(90), 70-75.
- Pacheco, R. (2010, p. 73). Competencias claves para la comunicación organizacional. *Revista Latinoamericana de comunicación Chasqui*(90), 70-75.
- Perilla, M. (2014). *La comunicacion asertiva como competencia exitosa en la relacion laboral de jefe-colaborador*. Colombia: Universidad de la Sabana Chía.
- Prieto, I. (2012). *El clima organizacional como factor fundamental de la comunicación corporativa*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Pritchard, R., & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial. *Organizational behavior Human Performance*, 9(1), 126-146.
- Rodríguez, A., Paz, M., & Lizana, J. (2011). Clima y Satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234.
- Salazar, Guerrero y Machado. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4).
- Tapiro y Quintero. (2014). Introducción al enfoque histórico-dialéctico. *Revista Eleuthera*(11), 137-159.
- Tapiro, J., & Quintero, S. (2014). Introducción al enfoque histórico-dialéctico. *Revista Eleuthera*(11), 137-159.
- Weisbord, M. (1975). *Modelo de Seis Cajas*.

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta de medición de clima laboral

Indicaciones: Para dar una afirmación marque con una (X) en la casilla que corresponde al número de tu respuesta.

No.	PREGUNTAS	TIPO
1	¿Celebramos eventos que fomenten el compañerismo?	SINERGIA DEL EQUIPO DE TRABAJO Y COLABORACIÓN
2	¿Considero que busco una mejora continua de mi desempeño laboral?	AUTONOMIA – AUTOCONFIANZA
3	¿Considero que el trabajo que hago permite el desarrollo de mis capacidades?	AUTONOMIA - AUTOCONFIANZA
4	¿Considero que la Evaluación del Desempeño está midiendo mi conocimiento equitativamente?	SINERGIA DEL EQUIPO DE TRABAJO Y COLABORACIÓN
5	¿Considero que mi jefe inmediato influye en la consecución de mis resultados de la dirección?	SINERGIA DEL EQUIPO DE TRABAJO Y COLABORACIÓN
6	¿Considero que soy responsable y honesto al realizar mi trabajo?	ESTABILIDAD Y BIENESTAR
7	¿El Director de mi Unidad da un trato igualitario a todos?	SINERGIA DEL EQUIPO DE TRABAJO Y COLABORACIÓN
8	¿El trabajo a mi asignado lo realizo con responsabilidad?	ÉTICA - INTEGRIDAD
9	¿En la Institución mi trabajo está acorde a mi perfil?	SINERGIA DEL EQUIPO DE TRABAJO Y COLABORACIÓN
10	¿En la Institución el trabajo está definido y estructurado claramente?	SINERGIA DEL EQUIPO DE TRABAJO Y COLABORACIÓN
11	¿En la Institución existen áreas en los cuales es posible compartir temas de interés con mi grupo de trabajo?	AUTONOMIA - AUTOCONFIANZA
12	¿Brindo ayuda a mis compañeros de trabajo si tienen alguna dificultad?	SINERGIA DEL EQUIPO DE TRABAJO Y COLABORACIÓN
13	¿En mi Dirección existe sentido de familia o de equipo?	SINERGIA DEL EQUIPO DE TRABAJO Y COLABORACIÓN
14	¿Cuento con el apoyo de mis compañeros de trabajo?	SINERGIA DEL EQUIPO DE TRABAJO Y COLABORACIÓN
15	¿Encuentro en mis superiores apoyo y confianza para el desarrollo de mis actividades diarias?	LIDERAZGO

16	¿Logro un equilibrio con vida laboral y personal?	ESTABILIDAD Y BIENESTAR
17	¿Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo?	AUTONOMIA - AUTOCONFIANZA
18	¿Existe un trato cordial y respetuoso con mis compañeros y jefes de trabajo?	SINERGIA DEL EQUIPO DE TRABAJO Y COLABORACIÓN
19	¿Existe una buena disposición a los cambios por parte del personal de la Institución?	ESTABILIDAD Y BIENESTAR
20	¿Hay accesibilidad para programar vacaciones?	ESTABILIDAD Y BIENESTAR
21	¿La Institución realiza actividades de integración con todos los servidores?	AUTONOMIA - AUTOCONFIANZA
22	¿Mi jefe inmediato está al tanto de las funciones que realizo?	LIDERAZGO
23	¿Me integro con mis compañeros de trabajo?	SINERGIA DEL EQUIPO DE TRABAJO Y COLABORACIÓN
24	¿Puedo reportar abusos y actos deshonestos de manera confidencial?	ÉTICA - INTEGRIDAD
25	¿Mi jefe inmediato evalúa mi trabajo en base a criterios de mi desempeño diario?	SINERGIA DEL EQUIPO DE TRABAJO Y COLABORACIÓN
26	¿Mi Dirección me da libertad para actuar y desarrollar mi trabajo en forma adecuada?	ESTABILIDAD Y BIENESTAR
27	¿Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando lo necesito?	SINERGIA DEL EQUIPO DE TRABAJO Y COLABORACIÓN
28	¿Recibo retroalimentación constante sobre mi desempeño en el cargo?	LIDERAZGO
29	¿Siento ánimo y motivación para realizar mi trabajo?	AUTONOMIA - AUTOCONFIANZA
30	¿Son buenas las relaciones con mis compañeros de trabajo?	AUTONOMIA - AUTOCONFIANZA
31	¿Existe una clara indicación de las funciones que debo desempeñar?	LIDERAZGO
32	¿Tengo reconocimiento por mi trabajo?	ESTABILIDAD Y BIENESTAR
33	¿Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?	AUTONOMIA - AUTOCONFIANZA
34	¿Creo que mis compañeros desarrollan su trabajo de forma honesta y ética?	ÉTICA - INTEGRIDAD
35	¿Participo en las decisiones que se toman y que afectan a mi trabajo?	AUTONOMIA - AUTOCONFIANZA
36	¿La comunicación interna es permanente en la Institución?	COMUNICACIÓN

37	¿Considero que el mantener una buena comunicación en el ambiente laboral facilita el trabajo cooperativo?	COMUNICACIÓN
38	¿Considero que mi jefe inmediato se preocupa por transmitir la filosofía de la Institución (misión, visión y objetivos)?	LIDERAZGO
39	¿Considero que la comunicación que mantengo con mi jefe inmediato aporta en mi desarrollo laboral?	COMUNICACIÓN
40	¿Dispongo de los recursos necesarios para realizar mi trabajo?	INNOVACIÓN
41	¿Creo que en mi área de trabajo se busca constantemente mejoras para el desarrollo de los colaboradores?	INNOVACIÓN
42	¿Creo que realizar cambios operativos internos dentro del área de trabajo ayuda a mejorar tu desempeño laboral?	INNOVACIÓN
43	¿Cuándo aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo son escuchadas y analizadas por mi jefe inmediato hasta encontrar un plan de mejora?	LIDERAZGO
44	¿Cuándo cometo algún error, recibo una retroalimentación apropiada por parte de mi jefe?	LIDERAZGO
45	¿Cuándo tengo un problema en mi Dirección de trabajo mi jefe inmediato se interesa en resolverlo eficientemente?	LIDERAZGO
46	¿Mi jefe inmediato genera un bienestar interpersonal en el área de trabajo?	LIDERAZGO
47	¿En el área de trabajo mi Jefe me inspira confianza y cercanía?	LIDERAZGO
48	¿En mi área de trabajo conozco los cambios establecidos debido más a rumores que por comunicación de mi jefe?	COMUNICACIÓN
49	¿Considero que el personal aplica y alinea su trabajo a los valores institucionales como respeto, justicia, vocación de servicio, inclusión, integridad, compromiso y lealtad?	ÉTICA - INTEGRIDAD
50	¿En mi área de trabajo, mi jefe inmediato toma decisiones de forma adecuada?	LIDERAZGO
51	¿La comunicación que existe en mi área de trabajo es clara y transparente?	COMUNICACIÓN
52	¿La información laboral que recibo de mi jefe inmediato se basa de fuentes oficiales de la Institución?	COMUNICACIÓN
53	¿Para tomar decisiones en mi área de trabajo se ha tomado en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias?	COMUNICACIÓN
54	¿Puedo comunicarme abiertamente con mis jefes y demás áreas?	COMUNICACIÓN

*Muchas gracias*



## Anexo 2. Matrices

### Matriz de involucrados

Grupos involucrados	Intereses respecto al proyecto	Problemas percibidos	Recursos y mandatos	Conflictos potenciales
Dirección Administrativa	Mejoramiento en la calidad y formas de relacionamiento del personal del área (Mejoramiento del Clima organizacional)	No se ha realizado nunca una medición de clima laboral, por lo que además de la identificación de problemas se obtendrá indicadores para una posterior realización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Director de área</li> <li>Coordinadores</li> <li>oficinistas</li> </ul> </li> <li>Recursos físicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Pc's de Escritorio y Laptops</li> <li>Documentación requerida para cada actividad (Herramienta impresa)</li> <li>Proyector</li> </ul> </li> <li>Mandatos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Tener herramientas estandarizadas para que el proceso se conozca, y este detallado los parámetros de medición</li> </ul> </li> </ul>	<p>La Dirección de todas las áreas al ser un puesto de libre remoción, pueden cambiar las autoridades. .</p> <p>Variaciones en las decisiones administrativas.</p> <p>Poca cultura organizacional</p> <p>Problemas de comunicación interna.</p> <p>Falta de flexibilidad al momento de acatar con el proceso implementado</p>

## Matriz de monitoreo

PLANIFICACIÓN		EJECUCIÓN		%
ACTIVIDAD	PRODUCTO	ACTIVIDADES REALIZADAS	PRODUCTOS LOGRADOS	
Reunión con el Director Administrativo del centro	Autorización de ejecución del proyecto	EJECUTADO	Autorización de ejecución del proyecto	100%
Elaboración de cronograma de fechas para la realización del proceso	Establecimiento del cronograma de actividades	EJECUTADO	Establecimiento del cronograma de actividades	100%
Definir los objetivos que se buscan alcanzar con el proceso de intervención	Definición de políticas, normativas, y el establecimiento de una técnica que permita evaluar el clima laboral	EJECUTADO	Definición de políticas, normativas, y el establecimiento de una técnica que permita evaluar el clima laboral	100%
Realizar un plan para una aplicación adecuada		EJECUTADO		100%
Reunión con los responsables de área, para indicar la propuesta del cronograma.		EJECUTADO		100%
Modificación del cronograma en base a las sugerencias de los responsables		EJECUTADO		100%
Definir una técnica para la medición clima laboral	Encuesta de clima laboral	EJECUTADO	Encuesta de clima laboral	100%
Elaboración de una encuesta de acuerdo a los parámetros que se busquen medir.	Borrador Encuesta	EJECUTADO	Borrador Encuesta	100%
Reunión con el Director Administrativo, para indicar la propuesta.	Encuestas estandarizada	EJECUTADO	Encuestas estandarizada	100%
Realizar una difusión acerca del plan de aplicación para la realización de la evaluación de clima laboral.	Dar a conocer el proyecto que se va a implementar	EJECUTADO	Dar a conocer el proyecto que se va a implementar	100%
Ejecutar la medición del clima laboral en las áreas establecida para la realización de la intervención.	Obtención de indicadores de clima laboral	EJECUTADO	Obtención de indicadores de clima laboral	100%
Procesar y analizar los resultados que obtuvimos en la medición de clima laboral		EJECUTADO		100%
Elaborar un informe acerca de los resultados que conseguimos con la realización de la medición de clima laboral.	Consolidación de resultados	EJECUTADO	Informe de Clima laboral, detallando áreas a mejorar	1000%
Comunicar los informes con los resultados obtenidos, al equipo que se realizó la medición del clima laboral.	Dar a conocer los resultados obtenidos	EJECUTADO	Comunicación de los índices obtenidos en el trabajo realizado	1000%
Realizar planes de acción que nos permitan intervenir en la mejora de los indicadores obtenidos.	Propuesta de plan de acción	EN PROCESO	Planes de Acción del área	75%
Ejecutar los planes de acción establecidos con la finalidad de realizar una mejora en el clima laboral.	Ejecución del plan de acción	EN PROCESO	NO OBTENIDO	0%

### Anexo 3. Cronograma

ACTIVIDAD	PERIODO 1				PERIODO 2		
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3
Reunión con el Director de Gestión de Talento Humano	X						
Elaboración de cronograma de fechas para la realización del proceso	X	X					
Definir los objetivos que se buscan alcanzar con el proceso de intervención		X	X				
Realizar un plan para una aplicación adecuada			X	X			
Reunión con los Coordinadores de Talento Humano, para indicar la propuesta del cronograma.			X	X			
Modificación del cronograma en base a las sugerencias de los coordinadores				X			
Definir una técnica para la medición clima laboral				X			
Reunión con el Director de Gestión de Talento Humano, para indicar la propuesta.					X	X	
Realizar una difusión acerca del plan de aplicación para la realización de la evaluación de clima laboral.						X	X
Ejecutar la medición del clima laboral en el área establecida para la realización de la intervención.						X	X
Procesar y analizar los resultados que se obtuvieron en la medición de clima laboral						X	X
Elaborar un informe acerca de los resultados de la medición de clima laboral.							X
Comunicar los informes con los resultados obtenidos, al equipo que se realizó la medición del clima laboral.							X
Diseñar y proponer planes de acción que nos permitan intervenir en la mejora de los indicadores obtenidos.							X

#### Anexo 4. Plan de Mejora

Considerando los resultados de la medición de clima laboral se proponen las siguientes acciones de mejora para el Área Administrativa del Centro de Especialidades Sur-Occidental (CESO) del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

##### Innovación

Dimensión	Objetivo	Acciones	Inicio de implementación	Responsables	Metas
Innovación	Establecer estrategias y metodologías de trabajo para flexibilizar la centralización a la que se encuentran sujetos los procesos de gestión del talento humano que involucran al Área Administrativa	Elaborar y presentar una propuesta de actualización e innovación de los procesos que se realizan en el Área Administrativa.	Corto plazo	Director del Área Administrativa del CESO  Coordinadores por Área.	Fomentar la competitividad del Área Administrativa y la participación profesional de sus miembros en la gestión del talento humano.
		Delimitar funciones por área de acuerdo a competencias para que el proceso de selección se realice y cumpla con esas exigencias.	Corto plazo		
		Realizar jornadas científicas donde se presenten investigaciones enfocadas a reconocer limitaciones y fortalezas del trabajo de cada uno de los puestos y de las directrices establecidas por las estructuras superiores.	Mediano plazo		

## Liderazgo

Dimensión	Objetivo	Acciones	Inicio de implementación	Responsables	Metas
Liderazgo	Fomentar el liderazgo en el Área Administrativa del CESO para mejorar la satisfacción de todos los miembros	Implementación de dinámicas donde participen todos los miembros para dialogar sobre el liderazgo en cada puesto de trabajo y a nivel de área.	Corto plazo	Director del Área Administrativa del CESO  Coordinadores por Área	Aumentar la participación y el reconocimiento de todo el talento humano.  Mejorar la forma de dirigir para dar respuesta a las necesidades de los miembros de esta área.
		Realizar reuniones para informar y proponer soluciones sobre la situación del área y el desempeño de sus miembros.	Corto plazo		
		Transmitir informaciones empleando todos los canales y priorizando la comunicación cara a cara.	Corto plazo		
		Programar y realizar talleres luego antes y después de emitidas las evaluaciones de desempeño.	Corto plazo		

### Sinergia del equipo de trabajo y colaboración

Dimensión	Objetivo	Acciones	Inicio de la implementación	Responsables	Metas
Sinergia del Equipo de Trabajo y Colaboración	Promover la interacción y la colaboración entre los miembros del Área Administrativa del CESO	Programar y realizar socializaciones donde, de forma creativa, se capacite y debata sobre las relaciones interpersonales, la comunicación asertiva en las organizaciones y las estrategias exitosas para la retroalimentación.	Corto plazo	Director del Área Administrativa Coordinadores por Área	Mejorar las relaciones profesionales e interpersonales entre los miembros del Área Administrativa para beneficiar su desempeño y su bienestar.  Fomentar la generación de un ambiente interno que permita el trabajo en armonía.
		Realizar en encuentros de capacitación sobre la resolución de conflictos en el ámbito organizacional.	Corto plazo		
		Programación y ejecución de actividades recreativas para promover y consolidar la cohesión de los miembros de esta área.	Corto plazo		